

马云

情商，
人生早晚要补的课

情商比智商 更重要

朱甫◎编著

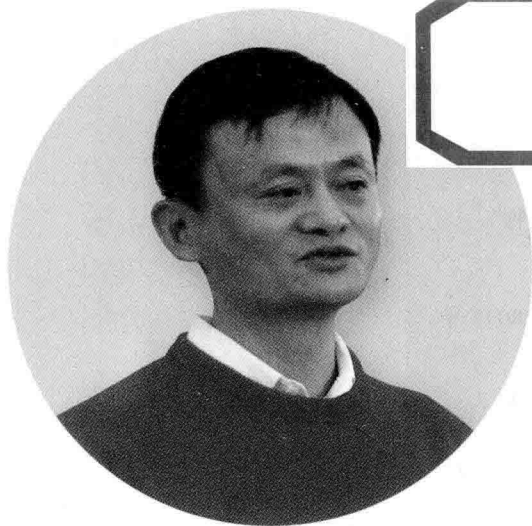
如果一辈子都做事的话，忘了做人，
将来一定会后悔。

馬雲

马云

朱甫◎编著

情商比智商 更重要



图书在版编目 (CIP) 数据

马云：情商比智商更重要 / 朱甫编著. —深圳：
海天出版社，2015.2

ISBN 978-7-5507-1196-9

I . ①马… II . ①朱… III . ①情商—通俗读物
IV . ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 228077 号

马云：情商比智商更重要

MAYUN: QINGSHANG BI ZHISHANG GENG ZHONGYAO

出 品 人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460202 (批发) 0755-83460239 (邮购)
设计制作 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 14.5
字 数 180 千
版 次 2015 年 2 月第 1 版
印 次 2015 年 2 月第 1 次
定 价 39.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

前 言



人类在关于怎样才能成功的问题上，从来没有停止过探索的脚步。如果我们把获得更多的机会和更优势的回报作为一种成功定义的话，哈佛大学教授、著名心理学家丹尼尔·戈尔曼为这种普遍意义上的成功提出了一个极为有名的公式：成功=20%的智商+80%的情商。可以看出，情商才是决定一个人的未来成就及幸福的关键因素。情商，它比智商更大程度上决定着一个人的爱情、婚姻、学习、工作、人际关系以及整个事业……

情商 (Emotional Quotient)，简称EQ，又称情绪智力，是近年来心理学家提出的与智力和智商相对应的概念，它主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。爱因斯坦曾这样说过：“我们应该小心谨慎，以防智力成为我们的上帝。当然，它有强健的体魄，但却没有人格。它所具有的只是服务作用，而不是领导作用。”著名心理学家霍华·嘉纳也曾经说：“一个人最后在社会上占据什么位置，绝大部分取决于非智力因素。”美国EQ协会的宣言是：“让我们再进化一次，成为智慧的上帝！”

智商决定录用，情商决定提升。成功者和卓越者并不是那些满腹经纶却不通世故的人，而是那些善于调动自己情绪的高情商者。一个人智商再高，只能决定其记忆力、理解力、思考力、逻辑分析能力优于别人，而人生在成功和幸福上却要靠自己激励、自我管理和良好的人际关系。绝大多数的大人物，都并非因为比别人更聪明，而是因为他们更努力、更坚韧、更执著、更善于应对复杂情况，也更懂得自律和自我提升，而这些都在情商的范畴。

情商是开启心智的钥匙、激发潜能的要诀，它像一面魔镜，令你时刻反省自己、调整自己、激励自己，是获得成功的力量来源。每一个成功者都是一个高情商者。从某种意义上讲，情商决定命运，情商的高低是一个人事业成败的分水岭，它将在最大限度上决定着你能否拥有完美的人生。美国的《时代周刊》曾经宣称：“如果你不懂情商，从现在起，我们宣布：你落伍了！”

哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼表示：“一个人如果不具备情感能力，缺乏自我意识，不能处理悲伤情绪，没有同理心，不知道怎样跟人和谐相处，即使再聪明，也不会有大的发展。”

然而，我们的社会中却处处可见“情商盲”——这些人可能拥有出众的容貌、傲人的学历、满腹的学问，却无法获得一个满意的工作岗位，无法达成一个小小的目标，甚至无法相信自己能够成功。他们的“病灶”在于情商缺失。

情商和智商并不是一对矛盾，但很多时候，情商和智商的博弈却无处不在。读一读三国历史，你会发现这是很有意思的事，三国不仅是诸侯争霸史，更是古人的智商与情商一

拼高下的精彩戏码。

情商高手往往会给我们以生动的启示。周恩来在一次外交访问中，被外国记者挑衅说中国有很多“马路”，意思是很多马走的路。周恩来带着一贯的友好微笑，回答道：“我们中国有很多马路，不过，我们走的是马克思主义道路。”智慧而幽默的一语反击，不卑不亢，智商与情商的完美统一。

情商为人们开辟了一条事业成功的新途径，它使人们摆脱了过去只讲智商所造成的无可奈何的宿命论态度。因为智商的后天可塑性是极小的。也许有人会说：“没办法，我天生情商低。”如果你有此想法的话，就大错特错了。情商的后天可塑性是很高的，个人完全可以通过自身的努力成为一个情商高手，从而到达成功的彼岸。在美国等发达国家的教育体系里，情商教育已经“登堂入室”，成为少年儿童的必修课程。

丹尼尔·戈尔曼指出：“如果说成绩由智商决定，那么综合素质主要取决于一个人的情商，而只有提高情商，才能很好地发挥个人的综合能力，才能创造人生的辉煌。”情商比智商在更大程度上决定着一个人的爱情、婚姻、学习、工作、人际关系以及整个事业。

提升情商，使得我们能够用有限的知识去运作无限的世界，更适合当前压力过大的生存环境，有助于我们获得阳光心态，缔造和谐快乐，享受幸福人生。情商像一面魔镜，令你时刻反省自己、调整自己、激励自己，是你人生获得成功的力量源泉。

《时代》杂志公布了2014年度百大最具影响力人物榜单，马云再度入选。2009年，马云作为中国著名IT企业家曾入围百大最具影响力人物。马云是中国进入数字时代的标



志性人物。

马云是一个成功的领袖，集语言魅力、人格魅力于一身，他的出现，就可以把身边那些懂技术的人聚集到身边来。他会识人、会用人，所以尽管自己不懂技术，但他作为一个领袖，就像一个盛汤的锅，把所有的原料精华（懂IT的以及其他方面的专才）都吸引进来。除了是一名成功的商人，马云还是广受年轻人欢迎的“心灵导师”。马云的情商之高也为中国企业界的教父级人物柳传志所佩服。在柳传志看来，企业领导者要学会让利，无论是名誉方面的“利”，还是利益方面的“利”，这样才能以身作则，聚拢人心，增强企业的战斗力。而这，需要企业领导者有很高的情商（EQ），才能很好地和员工沟通，很好地对待员工，年轻人才不断地涌现出来。对此，他坦言非常“看好”同样是创业出身的传奇人物马云，“他很能容人，能很好地对待员工，我很看好马云”。

在这本书中，我们选择了现代企业家中高情商的代表人物马云的大量生活事例和商场实例，结合情商的内容，集理论与案例于一身，为大家深入浅出地分析情商的相关知识和理念，希望能为大家在修炼高情商的过程中带去一些有价值的参考信息，帮助大家找到走向成功的正确途径。

通过本书，你不但能了解情商的重要性，还能掌握更多有关情商的常识，并在此基础上认知自我情绪，学会疏导和激发情绪，改善与他人的关系，驾驭自己的情绪，进而拥有健康快乐的人生，抵达成功的彼岸！

目 录



第一章 情商比智商更重要

第一节 EQ比IQ更重要 / 002

第二节 社会智力 / 011

第二章 积极心态的力量

第一节 积极心态是种力量 / 020

第二节 无惧自黑是一种心态 / 026

第三节 快快乐乐去成功 / 030

第四节 拥抱变化的自适应能力 / 034

第三章 逆境情商：做内心强大的自己

第一节 用左手温暖右手 / 040

第二节 没有什么值得抱怨 / 046

第三节 成功是熬出来的 / 051

第四节 胸怀是委屈撑大的 / 055

第四章 学会管理自己的情绪

- 第一节 不做极端情绪的奴隶 / 060
- 第二节 思想乐观, 情绪就积极 / 067
- 第三节 情绪自控力 / 078
- 第四节 情绪感染力 / 084
- 第五节 情绪调整术 / 091

第五章 培养工作情商

- 第一节 持续性压力破坏能力 / 096
- 第二节 调整到最佳工作状态 / 099
- 第三节 心流, 工作中的忘我 / 105
- 第四节 认识自己, 爱上不完美 / 111

第六章 决定人生高度的领导情商

- 第一节 有效的批评 / 119
- 第二节 营造和谐的氛围 / 126
- 第三节 建立良好的关系网络 / 131

第七章 用情感领导和管理团队

- 第一节 情感磨难提升领导力 / 136
- 第二节 不要绑架员工的情感 / 141
- 第三节 情绪好则工作状态佳 / 146

第八章 情商激发团队活力

第一节 提升团队情商建立共鸣 / 150

第二节 情感激励士气 / 153

第三节 带出正能量团队 / 158

第四节 说服力增强领导力 / 163

第九章 团队情商提升战斗力

第一节 团队情商的管理智慧 / 168

第二节 让团队有一致的目标 / 173

第三节 锻造共同梦想 / 177

第四节 把激情传递给团队 / 181

第五节 幸福让员工有信仰 / 185

第六节 让平凡的人做不平凡的事 / 190

第十章 情商交流：黏性十足的“黏合剂”

第一节 善于利用事件进行沟通 / 198

第二节 做好团队协调工作 / 204

第三节 沟通创建和谐工作环境 / 206

第四节 高情商者更坦诚 / 211

参考文献 / 217

后 记 / 219



第一章



情商比智商更重要

第一节 EQ比IQ更重要

美国有位记者后来改行做企业管理，有一次他在同学会上发现一个奇怪的现象，当时班上读书成绩平平的，反而都获得了成功，而当时成绩好、智商高的，却有不少人成就平平。那么其他的班是不是也会这样？他了解了其他班级，发现几乎也是如此。于是他就得出一个结论，在一个人成功、成就之中，智商只占 20%。那还有 80% 是什么呢？是情商。

美国有一个专门搞咨询研究的机构，调查了 188 间公司，测试了每间公司的高级主管，看他们的智商、情商和他们的工作之间有什么关系，有什么联系。调查结果发现，情商的影响力是智商影响力的 9 倍！智商低的人，如果拥有更高的情商指数，完全可以获得成功。再加上我们的社会正高速发展，人们遇到的是快节奏的生活、高频率的工作负荷，再加上复杂的人际关系、越来越激烈的竞争，人们普遍感到心理压力很大，再加上天灾人祸，还有纷繁复杂的社会，只有高智商应付显然力不从心，还必须要有高情商才能够适应，应对自如，才能自我管理、自我调节。

情商（EQ）又称情绪智力，是心理学家提出的与智力和智商相对应的概念。它主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的品质。以往认为，一个人能否在一生中取得成就，智力水平是第一重要的，即智商越高，取得成就的可能性就越大。但现在心理学家普遍认为，情商水平的高低对一个人能否取得成功也有着重大的影响作用，有时其作用甚至要超过智力水平。那么，到底什么是情商呢？

马云在一次演讲中这样说道：“在上市的前一天，我把阿里巴巴全体员工集中在一起，这些人现在最少的都是百万富翁。我问他们，你们为什么这么有钱？我问我自已为什么这么有钱？是因为我们比别人勤奋吗？我自己感觉比我们勤奋的人多太多了。是我们比别人聪明？我看更不靠谱。以前从来没有人说过我聪明。

“小学我读了七年。高考考了三年。后来考了师范学院，专科，当时大学少男生，我就‘转’成了本科。我曾应聘了很多的工作，第一年我差了18分高考失败，那年我大约在杭州应聘了10份工作，没有一个单位要我，最后我去踩三轮车干了两个月。所以一路走来，我并不觉得我聪明。”

这些在学校里并不聪明的人，在社会上却干出了一番成就，原因是什么？是因为他们的高情商。

马云曾表示：“成功与否跟情商有关系。成功不成功跟读书多少没关系，但是跟你成功以后很有关系。成功人士他不读书他一定往下滑，而且会滑得很惨。”



学渣与学霸

常有人打趣：当个“学霸”怎么了，毕业后还不是给“学渣”打工。

西南财大近期统计我国小企业主的学历水平，还真从某些侧面证明了这个观点。

我国小企业主中，初中及以下学历的人数占了 63.7%。

而研究生及以上学历的小老板只有 0.2%，远低于该学历人群占总人口的比例。

此外，别看不上贴膜、卖肉夹馍之类的街边小摊，他们赚钱可能真比你多哦！

据统计，全中国资产前 10% 的富人中，小微企业家庭占了约 1/4；而在前 0.5% 的顶尖富豪中，有 66.9% 都是小微企业家庭！小微企业目前已占全国 GDP 总量的 1/4。

更尴尬的是，高学历的研究生、博士生们所创立的小微企业能够盈利的只有 19.8%，而初中生们创立的小微企业中，虽然技术含量可能低点，但却有 81% 是盈利的。

这钱当然不是从天而降的。小微企业主们常常诉苦：“赚的都是辛苦钱，24 小时待命，全年无休。”数据也证明了这一点：他们平均每周要工作 6.3 天。

为啥学历高的人反而当老板的少呢？中国传统是“学而优则仕”。学历越高，越容易得到稳定的职业。毕竟下海创业经商，风险大成本高。^①

我们可以盘点一下那些著名的“学渣”们。马云，1982 年，当 18 岁的

① 魔鬼经济学：“学渣”比学霸更善于创业 [OL]. 腾讯财经, [2014-07-04]
<http://finance.qq.com/a/20140704/018112.htm>

马云参加高考的时候，他经历了第一次高考落榜；1983年，马云再次参加高考，再次落榜；直到1984年，第三次高考，勉强被杭州师范学院以专科生录取。

周杰伦，因叛逆、贪玩而耽误了学业，最终与大学失之交臂，为了生计，他到一家餐馆去打工。1997年，周杰伦参加《超猛新人王》演出。后来，吴宗宪找到周杰伦，邀请他到阿尔发音乐公司做音乐助理。

江苏卫视《非诚勿扰》主持人孟非就在节目中自曝自己当年是著名的“学渣”。

甲骨文总裁埃里森更是一个著名的“学渣”，他在耶鲁大学演讲时这样说道：“说实话，今天我站在这里，并没有看到一千个毕业生的灿烂未来。我没有看到一千个行业的一千名卓越领导者，我只看到了一千个失败者。你们感到沮丧，这是可以理解的。为什么，我，埃里森，一个退学生，竟然在美国最具声望的学府里这样厚颜地散布异端？”

“我来告诉你原因。因为我，埃里森，这个行星上第二富有的人，是个退学生，而你不是。因为比尔·盖茨，这个行星上最富有的人——就目前而言——是个退学生，而你不是。因为艾伦，这个行星上第三富有的人，也退了学，而你没有。再来一点证据吧，因为戴尔，这个行星上第九富有的人——他的排位还在不断上升，也是个退学生。而你，不是。”

在开放与迅速变化的时代，人的成功不仅取决于智力高低，而且取决于能否赢取别人的支持，从而使自己的能力得到延伸。所以，人格的力量便成为一个人能力的重要组成部分。美国一位企业人事主管深有体会地说：“IQ高，可以让你找到工作；但EQ高，才能使你步步高升。”

1999年10月，阿里巴巴获得以高盛牵头提供的500万美元风险资金，

创办者马云立即着手做的一件事情就是，从香港和美国引进大量的外部人才。当时，在阿里巴巴 12 个人的高管团队成员中除了马云自己，全部来自海外。接下来几年，阿里巴巴聘用了更多的 MBA，但是后来这些 MBA 中的 95% 都被马云开除了。

在“2005CCTV 中国年度雇主调查”活动的颁奖晚会上，主持人问获奖雇主代表马云：“若像孙悟空这样的人物在公司里，如果他提出一定要离开公司去学习，你是留还是放？理由？”

马云选择了“不会”，并说了个大实话：“我发现周围去学习 MBA 的人，很多人都变傻了。”

现场哗然。作为总导演的刘戈，坐在编辑机前犹豫了很长时间是否把这段话删掉，但最后还是没有下剪刀。

早在 2002 年，马云就发表过相同的观点。马云说：“作为一个企业家，我发现 MBA 教育体系应进行大量的改革。三年来，我的企业用了很多的 MBA，包括从哈佛、斯坦福等学校，还有国内的很多大学毕业的 MBA，95% 都不是很好。”

马云 1999 年在美国哈佛商学院、麻省理工学院也是这样提醒美国的 MBA 两件值得注意的事：“第一，进 MBA 入门学什么？我觉得，全世界各地的 MBA 教了很多技能性的东西。但做事首先是做人，应该从做人的道理学起。”

他提起那些新到公司的 MBA，有满肚子的不满：“基本的礼节、专业精神、敬业精神都很糟糕，一来好像就是我来管你们了，我要当经理人了，好像把以前的企业家、小企业家都要给推翻了。这是一个大问题。作为一个企业家，小企业家成功靠精明，中企业家成功靠管理，大企业成功靠做人。因此，商业教育培养 MBA，首先要过的是做人关。”

马云对 MBA 毕业前夕应当做什么也有自己的一番见解：“MBA 毕业以前做什么？是调整期望值。这些人出来以后眼界都很高，念了 MBA，该有一些人让我管管了。我认为，MBA 学了两年以后，还要起码花半年时间去忘掉 MBA 学的东西，那才真正成功了。”

马云一番对 MBA 激烈的抨击引来北大光华管理学院副院长张维迎的反对。然而在 2007 年 11 月 2 日，北京大学光华管理学院国际顾问委员会正式成立，张维迎作为院长亲自给马云颁发顾问委员会成员证书。这似乎是对马云的妥协，然而，马云在这次大会上依然嘴不饶人。他讲述了自己公司的一个故事：“大概一年之前，我让两个非常聪明的高级管理人员到欧洲的一个 MBA 商学院去学习。要加入 EMBA 或者 MBA 课程，他们需要参加全国考试，一个失败了，一个不及格。他们其中一个是网上付费的创始人，他在中国建立了行业标准，另外一个是中国最好的警察。他们在组织当中工作的能力都是非常的强。我让商学院保留这两个学生，他们离开学校已经 10 年的时间了，他们怎么能够去完成这些考试呢？早就全部忘记了。在他们面试的最后，考官们很惊讶。现在他们已经上学上了一年了，是班上表现最好的学生，是 MBA 学生当中最好的，他们受到学生的欢迎，而且很受大家的认可。”

由于阿里巴巴请哈佛和沃顿的 MBA 毕业生回来加入公司，但后来 95% 的 MBA 都被开除了，于是“阿里巴巴排斥 MBA”和“阿里巴巴不需要 MBA”的传言四起。马云解释道：“被开除的 MBA 中很大一部分已经染上眼高手低、生搬硬套的想当然习惯。这些 MBA 一进阿里巴巴就跟公司讲年薪至少 10 万元，一讲都是战略。每次听那些专家和 MBA 讲得是热血沸腾，然后做的时候却不知道从哪儿做起。

“阿里巴巴并不会区别对待不同学历背景的应聘者，公司不少高层也去参

